



## Guide COACHING

# Protégez-vous des personnalités toxiques

Bruits de couloir, sabotages, trahisons... Apprenez à déjouer les pièges que vous tendent vos collègues.



**|| Vous avez été promu ? Ne vous fiez pas trop à vos ex-amis !**

*Plus on réussit, plus on suscite la jalousie et, donc, les attaques. Y compris de la part de collègues qui se montraient charmants... tant que vous ne preniez pas trop de place. ||*

Eléna Fourès, coach internationale et fondatrice d'Idem per Idem (conseil en leadership)

**E**ntre les rumeurs qui circulaient sur mon compte dans l'entreprise et les documents volontairement truffés d'erreurs ou transmis hors délais pour me mettre en retard, je pensais avoir essayé tous les coups bas possibles», témoigne cet ancien directeur comptable du cabinet d'audit KPMG. Il se trompait. «Un jour, j'ai manqué une réunion importante car elle avait été décalée sans que personne m'en informe. J'ai perdu toute crédibilité face aux dirigeants de l'entreprise.» Lassé de ce climat hostile et de ses collègues, qui n'avaient visiblement pas accepté qu'il décroche son poste au détriment d'un candidat en interne, il a fini par démissionner.

Qui n'a jamais eu la sensation qu'un voisin de bureau manquait singulièrement de bienveillance et guettait la moindre occasion de le poignarder dans le dos ? L'environnement de travail étant de plus en plus compétitif, les coups bas n'y ont rien d'exceptionnel. Selon plusieurs études, deux salariés sur trois ont été victimes d'un collègue qui a tenté de les discréditer en public ou auprès de leur hiérarchie. Un constat qui ne surprend guère le sociologue Manuel Evrat : «Le sabotage professionnel est une des principales raisons pour lesquelles certains salariés ne parviennent ja-

mais à s'élever au sein d'une société.» Et la crise a parfois exacerbé les tensions : toutes les manœuvres sont permises pour décrocher un contrat, obtenir une promotion ou se faire valoir auprès d'un supérieur. Ces coups bas peuvent vite grangrener une équipe et, si vous en êtes la cible, vous rendre le quotidien insupportable. A moins que vous ne parveniez à neutraliser les esprits malveillants.

### Il se mêle de tout et colporte des ragots

«Tu es parti tôt hier.» «Tu as l'air distrait en ce moment, ça ne va pas ?» Face à l'insistance de sa collègue, ce commercial chez Axa a fini par lâcher qu'il était en train de divorcer. «Je l'ai vite regretté. La nouvelle s'est répandue comme une trainée de poudre. Et craignant pour ma motivation au travail, mon supérieur m'a confié un projet de moindre envergure.»

Dans chaque équipe, il y a un collègue qui joue les commères sans en mesurer les conséquences. «Évitez d'entrer dans son jeu, conseille la coach Sylvaine Pascual. Limitez le copinage, cantonnez-vous aux sujets professionnels et surtout, ne livrez pas vos états d'âme.» Et pour dissuader les fouineurs et les curieux de vous interroger sur des questions privées, veillez à maintenir une certaine distance.



PHOTO : ALAIN ELORZA POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION : GWEN KARAVAL

Des rumeurs circulent sur vous et vous suspectez un collègue d'en être l'instigateur ? Confrontez-vous à lui en tête à tête. Restez calme : en prenant le mors aux dents, vous ne feriez qu'ajouter de la crédibilité aux accusations. Dites-lui - même si c'est du bluff - que vous détenez la preuve qu'il propage des informations douteuses sur votre compte. Faites-lui peur en le menaçant de porter l'affaire devant la DRH : tenir des propos diffamatoires constitue une faute passible au minimum d'un avertissement.

### Il s'acharne à vous éclipser pour mieux se mettre en valeur

Vous en avez certainement un dans votre entourage... Un ambitieux arrogant, qui pense mériter une attention particulière. Il souligne chacune de ses réussites, vante ses mérites et parle fort lors des réunions. «C'est l'archétype de



la diva, observe Sylvain Grevedon, directeur chez Mercuri Urval (conseil). Même si ses extravagances peuvent prêter à sourire, le problème est qu'en voulant se différencier à tout prix, il vous éclipse.» Et accapare l'attention de vos supérieurs et collègues, qui se montrent moins disponibles pour vous.

Dans un premier temps, pour satisfaire son désir d'être pris en considération, soyez à son écoute. «Félicitez-le dès qu'il réalise un joli coup, poursuit Sylvain Grevedon. S'il se sent reconnu par ses pairs, il aura peut-être moins besoin de se faire mousser auprès du patron.» Son comportement ne varie pas ? Vous pouvez alors en déduire qu'il ne traduit pas une faiblesse mais une volonté claire de prendre toute la place. «Fixez d'emblée des limites, sinon l'ambitieux parviendra à ses fins, c'est-à-dire à vous écraser», conseille Patrick Amar, directeur

général d'Axis Mundi (conseil en management et en RH). Prenez-le à part et jouez cartes sur table : vous aussi, vous êtes intéressé par tel ou tel projet. Il doit comprendre qu'il n'est pas seul en lice et surtout, que vous voyez clair dans son jeu.

#### Il joue les petits chefs et contrôle tous vos faits et gestes

Autre espèce dangereuse répandue dans les entreprises, le collègue qui s'arroe sur vous des droits : il vous surveille, vous donne des ordres... Une rédactrice confirmée qui venait d'intégrer une agence de publicité parisienne a été victime des agissements de ce genre de personnage. «Sous prétexte de m'aider à me fondre dans le moule, ma voisine de bureau s'est mise à relire tous mes textes, une tâche qui revenait normalement à notre supérieur. Systématiquement, elle y apportait des corrections ou me faisait remar-

quer qu'elle aurait procédé autrement.» Un tel comportement mine celui qui en est la cible : il détruit la confiance en soi, freine l'esprit d'initiative et crée une dépendance malsaine entre bourreau et victime.

Certains profitent même de leur ascendant pour tirer la couverture à eux. Une pratique particulièrement courante dans l'Hexagone : 28% des Français avouent s'être déjà attribué la paternité du travail d'un collègue de bureau, contre 13% ailleurs (étude menée par le jobboard Monster en Europe et au Canada). «Pour neutraliser un petit chef, il faut le tenir à distance, recommande la coach Eléna Fourès. Remerciez-le pour ses conseils, mais dites-lui que vous n'êtes pas très à l'aise avec ses intrusions répétées et qu'il doit respecter votre façon de faire.» Notre rédactrice, elle, a choisi de court-circuiter sa collègue en envoyant directement ►

**Au bureau, on ne surveille jamais assez ses arrières. Un minimum de perspicacité et de méfiance sont les meilleures garanties contre les collègues malveillants.**



# Guide

## COACHING

### Si sa volonté de nuire est flagrante, affrontez votre persécuteur en tête à tête

► son travail à son supérieur : «Je lui ai dit que je ne voulais pas abuser de son temps. Il fallait que je sorte de ce cercle vicieux.» Votre interlocuteur fait la sourde oreille? Appuyez-vous alors sur les définitions de poste pour lui rappeler les domaines d'intervention de chacun et, par conséquent, les limites de son périmètre.

#### Il abuse de votre gentillesse et ne vous donne rien en retour

Sous ses airs avenants, ce nouveau venu dans le service n'a en réalité qu'un objectif : abuser de votre gentillesse. Il vous soutire des informations, use de votre temps, profite de votre expertise et de vos contacts sans jamais rien donner en retour. Jacques Regard, conseiller en développement personnel et auteur de «Manipulation : ne vous laissez plus faire!» (Eyrolles), détaille la technique mise en œuvre par cet arriviste : «Il use de son charme pour gagner votre confiance ou, au contraire, vous fait culpabiliser en vous rappelant que vous lui êtes redevable. Il peut aussi jouer sur la pitié, la peur de la punition... Tout dépend de votre point faible.» Et en cas de problème, il bat en retraite et vous envoie au front.

Pour le contrer, proposez-lui un mode de fonctionnement plus collaboratif. «Montrez-lui l'intérêt qu'il aurait à s'impliquer davantage, suggère Eléna Fourès. S'il vous donne un contact, vous pourrez en retour lui souffler une indiscretion concernant l'ouverture d'un marché, le lancement d'un nouveau produit.» Il ne manifeste aucune envie de jouer collectif? Montrez-vous plus méfiant, moins serviable, et restez évasif lorsqu'il vous sollicite, quitte à faire de la rétention d'informations. Une façon de lui

faire comprendre que c'est donnant-donnant. «Si vous éprouvez des scrupules à vous montrer ainsi calculateur, poursuit Jacques Regard, faites le compte des services qu'il vous a rendus : cela apaisera votre mauvaise conscience.»

#### Il sabote vos projets et vous met des bâtons dans les roues

Le mois dernier, votre «binôme» a égaré un dossier que vous lui aviez confié. Il y a une semaine, il a oublié de vous mettre en copie d'un e-mail adressé à la direction sur le projet que vous suivez... Trop de coïncidences pour ne pas suspecter une manœuvre de sabotage. Prises isolément, ces actions de sape n'ont jamais de lourdes conséquences. Mais, au fil du temps, cette succession de contretemps ou de coups de frein est épuisante. «Votre travail et votre crédibilité en pâtissent», prévient Patrick Amar. Sylvain Grevedon se souvient d'une assistante qui s'engageait à transmettre au patron les demandes de congés ou de rendez-vous des collaborateurs de l'entreprise (pour parler augmentation, faire le point sur un dossier...), avant d'oublier ou de déformer systématiquement les messages.

S'il s'agit de simples étourderies, contentez-vous de ne plus rien confier à la personne en cause. En revanche, si vous décelez une volonté de nuire, affrontez votre saboteur : dites-lui que vous avez compris comment il agissait et sommez-le d'arrêter sur-le-champ. Arrangez-vous pour avoir cette explication en tête à tête : une humiliation publique risquerait de faire de lui un ennemi à vie. «Mais mettez de côté des preuves de sa malveillance, conseille Patrick Amar. Elles pourraient vous être utiles plus tard, si



vous deviez vous justifier auprès de votre hiérarchie.» Autre solution, isolez-le : limitez au maximum sa participation aux projets collectifs, en particulier ceux dans lesquels vous êtes impliqué. Il n'aura alors plus aucun moyen d'agir.

#### Il en fait le moins possible et vous submerge de travail

La devise de votre voisin de bureau ? Faire le minimum. Il ne cherche pas de nouveaux clients, ne participe guère aux réunions, ne fait preuve d'aucune initiative. Si une tâche lui déplaît ou s'il estime qu'elle ne lui incombe pas, il refuse de s'en charger et vous la délègue systématiquement. Résultat, vous êtes sans cesse sous tension, alors que lui affiche une sérénité sans faille. Sa stratégie ? Miser sur votre

#### Plus d'infos

- "Objectif zéro-sale-con", de Robert Sutton, Pocket, 7,20 €.
- "Tu aimeras tes collègues comme toi-même", de Sylvain Grevedon, Eyrolles, 15 €.
- "Petits jeux de pouvoir en entreprise : comment les identifier et y mettre un terme", de Mauricio Goldstein et Philip Read, Pearson, 25 €.



## AVEZ-VOUS UN PROFIL DE BOURREAU OU DE VICTIME ?

Etes-vous du genre petit chef ou avez-vous tendance à subir sans sourciller les coups bas de vos collègues ? "Certains profils sont plus enclins que d'autres à endosser l'habit de bourreau", affirme Hervé Laroche, professeur en management à l'ESCP Europe. Premier concerné, l'ambitieux : "Il veut réussir à tout prix et les autres ne sont pour lui que des tremplins." Autre profil susceptible de multiplier les coups bas : celui qui estime être au-dessus de la mêlée. Se croyant sans défaut, il ne peut s'empêcher d'ignorer ou d'humilier ses collègues, perçus comme des faibles. Ajoutons le narcissique et l'égoцентриque, qui se mettent systématiquement en avant avec, pour credo, "la fin justifie les moyens". Les penchants sadiques sont encouragés par les situations qui favorisent la compétition plutôt que la collaboration : une restructuration, la création d'un nouveau poste ou service, un système de primes qui se focalise sur les

résultats sans tenir compte des comportements... Si vous avez l'habitude d'être passif ou en retrait, de vous taire au lieu d'exprimer un désaccord, vous présentez plutôt un profil de victime. Vous constituez une cible idéale pour les bourreaux et les manipulateurs. Là encore, certains contextes exacerberont votre fragilité : des problèmes personnels, la nomination d'un nouveau supérieur, la crainte d'un licenciement... Vous aurez tendance à vous effacer encore davantage. Si cette attitude est compréhensible chez de jeunes recrues, qui manquent d'expérience et d'assurance, elle l'est moins chez les plus âgés, censés avoir déjà trouvé leurs marques. Quel que soit le contexte, ayez conscience que votre comportement facilite les agissements de votre bourreau. Interrogez-vous alors sur votre part de responsabilité : "Qu'est-ce qui l'incite à me mettre des bâtons dans les roues ou à me choisir comme bouc émissaire ?"

ILLUSTRATION : GWEN KARAVAL

conscience professionnelle : lassé de son inertie, vous finissez par faire le travail à sa place. Ce qui l'encourage à persister dans son attitude.

Pour sortir de ce cercle vicieux, faites front avec vos autres collègues : rappelez les échéances à respecter, les objectifs à atteindre, le mode de fonctionnement du service... Chacun doit s'engager publiquement afin d'inciter, in fine, le mauvais élève à respecter sa part du contrat. Et maintenez la pression en faisant des points fréquents avec ce tire-au-flanc et le reste de l'équipe sur l'état d'avancement des dossiers, des relances clients, etc. «S'il continue à freiner des quatre fers, arrêtez de le couvrir et laissez-le prendre ses responsabilités, recommande Patrick Amar. Au final, s'il n'atteint pas les résultats

escomptés et ne respecte pas les délais, c'est lui qui devra rendre des comptes, pas vous.»

### Il vous rabaisse sans cesse pour vous déstabiliser

«A chaque lancement de produit, le scénario est le même : le directeur commercial cherche à ruiner ma crédibilité, témoigne ce directeur marketing d'un grand acteur de l'agroalimentaire. Lors de ma dernière présentation, il a pointé une erreur sur un chiffre puis m'a soumis à un feu roulant de questions pour me déstabiliser. J'ai fini par perdre le fil et par bafouiller.» La technique du collègue malveillant est claire : faire trébucher sa cible, si possible en public pour que l'impact soit encore plus négatif. «Dès qu'il vous attaque, demandez-

lui de clarifier ses propos, préconise Jacques Regard. Ainsi, vous le forcerez à sortir du bois et vous gagnerez du temps pour trouver la réplique cinglante qui le dissuadera de recommencer.»

Attention, cependant, à ne pas prendre toutes les critiques pour des attaques personnelles : demandez-vous d'abord si elles sont justifiées et quelle est la stratégie sous-jacente. Votre collègue est-il sincère ou essaie-t-il, par ce biais, d'obtenir votre place ? Peut-être aussi agit-il de la sorte car il a peur que vous lui fassiez de l'ombre. La meilleure parade est d'être soi-même irréprochable : soignez votre travail, respectez les délais, suivez les procédures de validation, etc. Il finira par se décrédibiliser aux yeux des autres. ■ Céline Deval

### À retenir

- Fournissez le moins d'informations possible à un manipulateur qui essaie de profiter de vous.
- On cherche à vous décrédibiliser ? Soigner votre travail est la meilleure parade.
- Un salarié sur quatre avoue s'être déjà indûment attribué la paternité d'un travail.